

DOSSIER DE STRATÉGIE

SUJET 5 : L'ALLIANCE STRATÉGIQUE

HACHEM Sarah

HOFMANN Camille

MONTEIL Bérénice

STRAEBLER Agathe

Année 2012-2013

Introduction.....	3
I. Pourquoi choisir de s'allier ?	5
A L'alliance, stratégie pour accroître les ressources et compétences de son entreprise.....	5
B. Un contexte environnemental incertain, turbulent et complexe	6
II. Quels critères de choix pour s'allier ?	8
A. Les modalités et différentes formes juridiques.....	8
B. La confiance au cœur de la performance d'une alliance stratégique	8
Conclusion	10
BIBLIOGRAPHIE.....	11
SITOGRAFIE	12

Introduction

Depuis les années 1990 on assiste au développement de nombreux accords de coopération entre les firmes multinationales, de prises de participation réciproque ou encore de création de filiales communes. Ces méthodes sont désormais appelées « nouvelles forme d'investissement internationaux » et sont surtout présentes entre les firmes des pays développés. On les retrouve particulièrement dans le domaine de l'industrie de haute technologie tel que l'informatique, l'électronique ou l'aérospatial.¹

Les alliances stratégiques faisant partie de ces « nouvelles forme d'investissement internationaux » se sont quant à elles rapidement généralisées à la plupart des industries et services sous l'effet de la globalisation, de l'évolution technologique et d'un certain assouplissement du droit de la concurrence.

En effet, la globalisation a permis d'ouvrir les marchés nationaux à la concurrence mondiale, ce qui a incité les entreprises à réaliser des alliances internationales. L'évolution technologique s'est traduite par un accroissement fulgurant des coûts de recherche et développement mais aussi par un raccourcissement des cycles de vie des produits ; de ce fait les entreprises ont été incitées à s'allier afin de partager les coûts de recherche d'une part, mais aussi pour accéder au marché le plus large possible.

Enfin au niveau de l'assouplissement du droit de la concurrence, on peut citer l'exemple américain du « *National Cooperative Research Act* » ratifié en 1984 qui met en avant la plus ample tolérance des autorités anti-trust.²

Aujourd'hui l'alliance stratégique est considérée comme une option parfaitement normale lorsqu'il s'agit pour des entreprises, de réduire leurs coûts, d'alléger leurs investissements, d'innover, d'accéder à de nouvelles technologies ou encore d'accéder à la mondialisation.

Une alliance stratégique est définie comme une coopération à moyen/long terme, décidée au plus haut niveau et revêtant une importance stratégique pour les entreprises impliquées. Elles sont souvent nouées entre des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes.

¹ KOENIG Gérard, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », 2006

² GARETTE Bernard, DURAND Rodolphe, DUSSAUGE Pierre, « Strategor 5-ème édition » édition Dunod, 2009

De plus elles se focalisent sur un projet de croissance concret et bien défini. En effet, lorsqu'elles sont bien structurées et qu'elles répondent à des objectifs viables et précis, les alliances stratégiques ont un véritable potentiel de création de valeur pour les entreprises.

Les alliances portent sur des projets précis ce qui permet d'exploiter les synergies entre les partenaires et en définissant le domaine de collaboration.

Fondées sur le partage du pouvoir de décision, elles posent cependant de nombreux problèmes managériaux ; notamment du fait qu'il n'y ai pas de lien de subordination et que le pouvoir soit partagé. Les alliances contraignent les partenaires à négocier constamment entre eux pour prendre les décisions, de ce fait aucun n'a le pouvoir d'imposer son point de vue. Or rien ne prévoit que les avis des partenaires soit toujours convergents, c'est pourquoi l'un des principaux risques de l'alliance est l'inefficacité liée au désaccord.

Cependant l'évaluation de la performance de l'alliance est difficile à évaluer ; en effet, il n'existe pas de prime d'acquisition, de chiffrage des synergies ou encore de niveau de profit de l'alliance.

De plus, la gouvernance des alliances reste particulièrement compliquée à mettre en place car par exemple, il n'y a pas d'instance supérieure qui force les partenaires à aligner leurs intérêts et à maximiser la profitabilité du projet.

Néanmoins, il ne faut pas confondre alliance stratégique et les fusions-acquisitions. En effet, dans une fusion-acquisition, les entreprises impliquées se fondent au sein d'un même groupe, sont dotées d'un actionnariat commun et contrôlées par une hiérarchie unique.³

Aujourd'hui, les entreprises utilisent l'alliance comme support des manœuvre d'expansion, cependant ce n'est pas le seul moyen en effet elle peut choisir parmi d'autre modes. Son choix se fait parmi six critères principaux : le temps, le coût de transaction, investissement, protection des ressources contrôle et réversibilité. Outre ces critères, le choix de s'allier doit être précédé d'une phase d'analyse.

Notre travail va porter sur la présentation de cette phase d'analyse.

³ JOFFRE Patrick, LAURIOL Jacques, MBENGUE Ababacar, « Perspectives en management stratégique Tome XI : 2003-2004 », EMS édition, 2005

I. Pourquoi choisir de s'allier ?

Conscience de la complexité et des turbulences de l'environnement

→ Mise en place d'un nouveau mécanisme de survie avec les alliances au sein d'entreprises du même secteur

A L'alliance, stratégie pour accroître les ressources et compétences de son entreprise.

➔ Cette collaboration économique, qui émane entre les compagnies, comprend une gamme d'activités coordonnées dont l'intention est d'abaisser les coûts et d'accroître les revenus mais aussi pour limiter ou éviter la concurrence (Garette).

En effet elle permet de :

- ⇒ Le partage de ressources, la décentralisation, et la division
- ⇒ il existe plusieurs niveaux de coopération qui permettent l'échange de capitaux propres, l'externalisation logistique, les bénéfices réciproques de la fidélisation des usagers (Bennet 1997), mise en commun d'actifs complémentaires [G. Hamel, C. K. Prahalad 1994]
- ⇒ on peut distinguer les alliances destinées à « transférer une technologie », « intégrer la R&D », « intégrer la production », « les approvisionnements », « la distribution et le marketing »
- ⇒ La théorie des transactions de Williamson, pour effectuer des transactions deux formes fondamentales d'organisation sont possibles : le marché (« *market* »), degré zéro d'organisation, où les transactions se font par contrats « instantanés » entre individus et l'entreprise complètement intégrée, degré maximum d'organisation, où toutes les transactions s'effectuent à l'intérieur d'une même structure
- ⇒ organiser un système de collaboration stable pour des investissements durables (indispensable pour succès de l'innovation) avec le partage des frais de R&D

Limites : sources de dépendance et tenter de capter le savoir-faire du partenaire

Que l'on s'interroge sur leur réelle présence pour l'entreprise (Mintzberg, 1990 ou Woodward, 1982) ou sur leur caractère favorable (Marchesnay, 1986 ou d'Aveni, 1995), les turbulences environnementales sont une expression des difficultés rencontrées par les managers, c'est une émanation perceptuelle du manque de contrôle de la part des dirigeants.

B. Un contexte environnemental incertain, turbulent et complexe.

- Les entreprises sont de moins en moins capables de maîtriser l'intégralité des facteurs qui interviennent dans leurs activités → plus en plus obligées de s'adapter aux nouveaux changements pour assurer leur développement.

→ Peu d'entreprises peuvent parvenir seules à rester compétitives.

⇒ Doivent se positionner à temps sinon : peuvent manquer des opportunités décisives mettant ainsi leur pérennité en danger.

⇒ D'autres ne peuvent pas assurer leur développement de manière solidaire faute de moyens.

- Crucial pour les entreprises : identifier leurs points faibles en matière de savoirs, savoir-faire et de compétences en vue de les combler dans un espace temporel réduit.

- il faut identifier les différences entre les entreprises en fonction des caractéristiques de leur contexte industriel : les réseaux de distribution, la clientèle, les fournisseurs, et les concurrents. → Théorie de la contingence (Paul Lawrence et Jay Lorsch en 1969) modèle organisationnel prenant en compte les variables économiques et les conditions du marché.

⇒ La méthode systémique : envisage les phénomènes complexes dans leur totalité en se focalisant sur leur dynamique et leur complexité, et en intégrant la dimension temporelle.

⇒ L'organisation doit être vue comme un système ouvert composé d'acteurs ayant non seulement des intérêts propres, mais cherchant aussi à défendre les intérêts de leurs collègues.

- Metcalfe et Mac proposent un management macro-organisationnel qui se veut créateur d'un cadre d'institutions qui traitent avec les implications systémiques des conflits inter-organisationnels

- Emery et Trist (1965) vont distinguer quatre types d'environnements : de très calmes à très perturbés → le plus complexe est l'environnement turbulent où seule une politique d'institutionnalisation peut permettre l'émergence d'une solution.

→ Quatre principes qui vont caractériser la turbulence : la significativité du changement, la rapidité du changement, l'imprévisibilité du changement et le renouvellement du type de changement.

- La complexité → (Marchesnay 1993) quand le nombre d'acteurs est important et quand les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives. → Notion renvoie de diversité et une hétérogénéité des éléments composant un système.

- Donc : De nombreux auteurs vont estimer que la turbulence (T) est fonction de la complexité (C) et du dynamisme (D) (Morris 1995, Chakravarthy 1997, Terreberry 1968, Ansoff 1993). Nous avons donc les équations suivantes : **$T = f(C ; D)$** .

II. Quels critères de choix pour s'allier ?

A. Les modalités et différentes formes juridiques

L'alliance peut se définir comme « l'ensemble des relations qui lient, sur la base d'un partage de compétences, dans un domaine d'activité défini.

Les types d'organisations vont dépendre de la forme juridique que vont prendre ces alliances

Quatre formes juridiques peuvent être mises en avant :

- ⇒ Signature de simples contrats de coopération entre les partenaires. Lorsque les alliances se limitent à des contrats marchands et qu'il n'y a ni échange ni mise en commun de capital on parle d'alliance non capitalistique.
- ⇒ Création d'une filiale commune ou joint-venture, société distincte des partenaires dont ceux-ci se partagent le capital. Les résultats sont répartis entre les partenaires au pro rata.
- ⇒ Formation d'un GIE (Groupement d'Intérêt Economique) en France ou GEIE (Groupement Européen d'Intérêt Economique) entité organisationnelle distincte des partenaires mais non dotée d'un capital.
- ⇒ Prise de participation minoritaire d'un partenaire au capital de l'autre. L'entreprise devient actionnaire de son partenaire et il est intéressé aux résultats de celui-ci.

B. La confiance au cœur de la performance d'une alliance stratégique

- Au delà de l'acquisition de nouvelles compétences : l'instauration « d'un climat de confiance mutuelle en vue de maintenir une relation de coopération »⁴ → renforcement cohésion et atteinte d'un objectif commun sur le long terme

Exemple : Alliance de Renault et Nissan en 1999 → 3^e constructeur mondial⁵

- Selon Bidault et Jarillo⁶ : la confiance comme « le sentiment que l'autre partie va se comporter de façon conforme à nos intérêts »

→ Croyance dans la bonne volonté de son partenaire

⁴ TRABELSI Karim Article « la confiance : la « plate-forme de l'alliance stratégique » sur <http://www.cairn.info>

⁵ <http://www.latribune.fr/diaporamas/actu-en-images/entreprises/les-grandes-alliances-dans-l-automobile-.html?picture=0-renault-nissan-un-mariage-modele#diaporama>

⁶ BIDAULT et JARILLO (1995), La confiance dans les transactions économiques, dans Confiance, Entreprise et Société, BIDAULT F., GOMEZ P.Y. et MARION G., Editions ESKA, Paris, p. 109-123.

→ Attente d'une performance de la part du partenaire

2 types de confiance: confiance assurée et confiance décidée⁷. Or la confiance reste le résultat d'un processus progressif

- limites d'une alliance stratégique : comportements opportunistes ou inefficaces

Forte réduction de ces risques par l'instauration d'une confiance mutuelle → renforcement d'une cohésion car « mécanisme le plus efficace pour gérer des transactions économiques »⁸
→ facteur clé dans la stabilisation des rapports au sein d'une alliance stratégique. Mais processus long, donc difficile à assurer surtout en environnement incertain

Echec relation de confiance : General Motors et Fiat → rupture en 2005 + indemnités

⁷ JAILLON, ROELENIS et SERPAGGI (2004), La confiance est-elle à sens unique ?, Centre Génie Industriel et Informatique, Rapport de recherche, décembre.

⁸ TRABELSI Karim Article « la confiance : la « plate-forme de l'alliance stratégique » sur <http://www.cairn.info>

Conclusion

Ainsi les divers changements technologiques, économiques et sociaux de ces dernières années ont entraîné une mutation de l'environnement atypique, s'inscrivant dans des turbulences et un futur incertain. Ce contexte a nécessité une adaptation de la stratégie globale des entreprises, et ce à différentes échelles. Les risques étant de plus en plus importants, les possibilités d'une alliance stratégique se sont révélées être une réponse efficace à ce contexte ainsi d'assurer la productivité mais surtout la survie de l'entreprise. Ce phénomène s'inscrit dans une volonté de coordonner les diverses activités mais aussi de faire face à la concurrence inévitable, à la fois du marché mais aussi du secteur. Ces difficultés se reflètent à la fois dans l'environnement externe mais aussi interne de l'entreprise au regard des diverses problématiques vis à vis du management de l'entreprise.

Dans cette logique, les facteurs impactant l'environnement de l'entreprise étant de plus en plus complexes, la maîtrise de l'ensemble de l'activité de l'entreprise se retrouve fortement impactée. Ainsi les entreprises sont de plus en plus confrontées à l'autre, qui bien que souvent concurrent, peut représenter un atout majeur.

En effet l'alliance permet d'une part de combler ses propres lacunes; comme un manque de compétences dans un domaine particulier par exemple; mais aussi un nouvel essor dans le fonctionnement global d'une stratégie.

Cependant ce dynamisme nécessite une relation de confiance mutuelle, qui peut certes prendre du temps mais favorise fortement une stabilisation des rapports, l'atteinte des objectifs sur le long terme mais surtout l'efficacité d'une stratégie globale.

BIBLIOGRAPHIE

ARLANDIS Jacques « De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance », Revue d'économie industrielle

BIDAULT et JARILLO, La confiance dans les transactions économiques, dans Confiance, Entreprise et Société, BIDAULT F., GOMEZ P.Y. et MARION G., Editions ESKA, Paris, 1995

BRULTHART Franck, MESCHI, Pierre-Xavier, GUIEU Gilles, « Les 7 points clés de la croissance de l'entreprise : Avec la méthode des cas », éditions d'organisation, 2011.

Marie-Laure Cabon-Dhersin : Dynamique et robustesse de la coopération inter-firmes en R&D: confiance et réputation, revue d'économie industrielle, 2003

GARRETTE Bernard: Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance, revue d'économie industrielle, 1989

GARETTE Bernard, DURAND Rodolphe, DUSSAUGE Pierre, « Strategor 5-ème édition » édition Dunod, 2009

JAILLON, ROELENs et SERPAGGI, La confiance est-elle à sens unique ?, Centre Génie Industriel et Informatique, Rapport de recherche, 2004

JOFFRE Patrick, LAURIOL Jacques, MBENGUE Ababacar, « Perspectives en management stratégique Tome XI : 2003-2004 », EMS édition, 2005

KOENIG Gérard, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », 2006

MESHI Pierre-Xavier, RÉSEAUX INTERORGANISATIONNELS ET SURVIE DES ALLIANCES, revue française de gestion sur <http://www.cairn.info>

MUCCHIELLI Jean-Louis, Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation

TRABELSI Karim Article « *la confiance : la « plate-forme de l'alliance stratégique »* sur <http://www.cairn.info>

SITOGRAFIE

- <http://asso.nordnet.fr/adreg/ppt%20strat%2008%20alliance.pdf> le 26/03/13
- <http://www.cairn.info> consulté le 16/03/13 et 25/03/13
- http://www.huffingtonpost.fr/2012/02/29/peugeot-et-general-motors_n_1310664.html
le 29/03/13
- <http://www.latribune.fr/> Le 29/03/13
- http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_3_9.htm le 16/03/13
- <http://www.sciencesdegestion.com/travaux/lyon/lyon99.PDF> le 29/03/13